

Thomas Höge

Mitarbeiterkapitalbeteiligungen. Zum Stand der Forschung zu den psychologischen Effekten

Abstract

Der Beitrag umreißt den aktuellen empirischen Forschungsstand zu den psychologischen Effekten von Mitarbeiterkapitalbeteiligungen. Die vorliegenden empirischen Befunde stützen die These, dass eine Beteiligung am Firmenkapital nur dann zu den häufig intendierten produktivitätsförderlichen Einstellungs- und Verhaltensänderungen führt, wenn sie mit einer spürbaren Erhöhung der Partizipationsmöglichkeiten und der Entwicklung eines Gefühls der (Mit-)Eigentümerschaft („Psychological Ownership“) verbunden ist. Bezüge zum Thema „organisationale/industrielle Demokratie“ werden hergestellt und Überlegungen zur Rolle von Mitarbeiterkapitalbeteiligungen in einer post-tayloristischen Arbeitswelt präsentiert.

1 Arbeitnehmer als (Mit-)Eigentümer

Die Beteiligung von Beschäftigten am Produktivvermögen ihres Unternehmens ist kein neues Thema (zur Historie Blasi/Kruse/Sesil/Kroumova 2003; Brenk-Keller 1997). In jüngerer Zeit werden Mitarbeiterkapitalbeteiligungen jedoch wieder verstärkt diskutiert. Dies gilt nicht nur für Deutschland (vgl. etwa das Stern-Interview mit Bundespräsident Horst Köhler am 29.12.2005) sondern auch für andere Staaten der Europäischen Union und die USA (etwa Case 2005; Pendleton/Poutsma/van Ommeren/Brewster 2001; Rosen/Case/Staubus 2005; Rousseau/Shperling 2003). Für die Europäische Union ist es schon seit langem erklärtes politisches Ziel, die Mitarbeiterkapitalbeteiligung und eine damit verbundene Gewinnbeteiligung von Arbeitnehmern¹ zu fördern (vgl. den sogenannten „Pepper-Report“, European Commission 1991).

Der folgende Beitrag möchte zur Diskussion beitragen, in dem er aus arbeits- und organisationspsychologischer Sicht einen Überblick über den aktuellen internationalen Stand der empirischen Forschung zu den *psychologischen* Effekten von Mitarbeiterkapitalbeteiligungen liefert. Dabei geht es nicht um einen Rückblick auf die inzwischen recht umfangreiche – eher soziologisch orientierte – Literatur zu verschiedenen Beispielen von Reformunternehmen oder Reformunternehmenskonzepten (vgl. hierzu etwa Notz/Heß/Buchholz/Bühler 1991; Vilmar/Weber 2004).

Aufbauend auf einer Beschreibung der Hoffnungen, die gewöhnlich mit einer Beteiligung der Mitarbeiter am Produktivkapital verbunden sind, werden verschiedene Formen der Mitarbeiterkapitalbeteiligung umrissen. Anschließend werden zwei Thesen zu den Zusammenhängen zwischen Mitarbeiterkapitalbeteiligung, Partizipationsmöglichkeiten und

¹ Wird zu Gunsten der besseren Lesbarkeit nur eine Geschlechtsform benutzt, ist die andere Geschlechtsform implizit mit einbezogen.

der Entwicklung von produktivitätsförderlichen Einstellungen und Verhaltensweisen bei Arbeitnehmern formuliert und anhand eines Literaturreviews die empirische Evidenz der beiden Thesen geprüft.

Die Einführung oder Förderung von Mitarbeiterkapitalbeteiligungen ist mit vielfältigen Hoffnungen verbunden. Diese beziehen sich auf positive Folgen auf der volks- und betriebswirtschaftlichen Ebene sowie auf Vorteile für die Beschäftigten (vgl. etwa Bayerisches Staatsministerium für Arbeit und Sozialordnung, Familie und Frauen 2002; Leitsmüller/Naderer 2001). Auf der volkswirtschaftlichen Ebene wird von einer Mitarbeiterbeteiligung am Produktivvermögen und der damit verbundenen Gewinnbeteiligung eine ausgleichende Wirkung auf die Einkommensverteilung erwartet. Dies gilt natürlich vor allem dann, wenn Unternehmensgewinne und Gewinne aus Kapitalvermögen stärker wachsen als die Arbeitnehmerlöhne.

Auf Unternehmensseite sind die Motive und die erhofften Effekte sehr vielfältig. Sie beziehen sich etwa auf die Stärkung der Eigenkapitalbasis und Liquidität des Unternehmens oder die Verbesserung der Möglichkeiten, feindliche Übernahmen abzuwehren (Kraft/Jäger/Dreiling 2003). Im Zentrum steht jedoch in aller Regel die Hoffnung, die Produktivität des Unternehmens zu steigern. Dies soll erreicht werden über die Verringerung klassischer Interessen- und Zielkonflikte zwischen Eigentümern, Unternehmensführung und Belegschaft, wie sie etwa im Rahmen der Principal-Agent-Theorie beschrieben wird. (vgl. Eisenhardt 1989; Picot/Dietl/Frank 1997). Die Belegschaft soll durch eine Miteigentümerschaft Einstellungen und Verhaltensweisen entwickeln, die für die Umsetzung der Eigentümerinteressen funktional sind. Dabei handelt es sich zum Beispiel um eine höhere Arbeitsmotivation, mehr Eigeninitiative, ein stärkeres Job-Involvement, die Übernahme von Aufgaben, zu denen man nicht arbeitsvertraglich verpflichtet ist („Organizational Citizenship Behavior“) und eine stärkere Bindung an die Organisation (vgl. etwa Case 2005; Pendleton/Wilson/Wright 1998; Rousseau/Shperling 2003). Es wird allgemein davon ausgegangen, dass nicht nur das Unternehmen von der Mitarbeiterkapitalbeteiligung profitiert, sondern auch die Beschäftigten. Neben der Erschließung zusätzlicher Einkommensquellen und einer verbesserten Altersversorgung, einer erhöhten Arbeitsplatzsicherheit wegen höherer Liquidität und Produktivität des Unternehmens werden auch die Chancen auf höhere Partizipationsmöglichkeiten mit der Einführung von Systemen der Mitarbeiterkapitalbeteiligung in Verbindung gebracht (Bayerisches Staatsministerium für Arbeit, Sozialordnung, Familie und Frauen 2002).

2 Formen der Mitarbeiterkapitalbeteiligung und deren Verbreitung im internationalen Vergleich

Es gibt eine Vielzahl von Formen der Mitarbeiterkapitalbeteiligung. Eine detaillierte Beschreibung würde den Rahmen des Beitrags sprengen.

Generell lässt sich unterscheiden zwischen Mitarbeiterkapitalbeteiligungen im Sinne einer echten Beteiligung am Eigenkapital des Unternehmens, der Fremdkapital-Beteiligung und Mischformen (vgl. ausführlich Arbeitgemeinschaft Partnerschaft in der Wirtschaft 2005; Havighorst/Frank 2003). Bei der Fremdkapital-Beteiligung (z.B. Mitarbeiterdarlehen) entstehen aus der Beteiligung keine Eigentümer- sondern Gläubigerrechte. Miteigentümer im eigentlichen Sinne werden die Beschäftigten jedoch nur durch Beteiligung am Eigenkapital des Unternehmens. Je nach Rechtsformen (AG, GmbH, GbR, Genossenschaft) kann dies durch

den Erwerb von Belegschaftsaktien, GmbH-Anteilen oder Genossenschaftsanteilen erfolgen. Hier ergeben sich aus der Eigentümerschaft zwar umfassende Informations-, Kontroll- und Entscheidungsrechte, diese können aber durch bestimmte Ausgestaltungsformen, wie z.B. die Ausgabe von stimmrechtslosen Vorzugsaktien, stark eingeschränkt werden. Besonders weit reichende Rechte sind mit dem Erwerb von Genossenschaftsanteilen verbunden, da hier das Stimmrecht nicht von der Höhe des Genossenschaftsanteils abhängig ist. Darüber hinaus existieren Mischformen zwischen Eigen- und Fremdkapitalbeteiligungen, wie z.B. Genussrechte/Genussscheine oder stille Beteiligungen, bei denen es sehr stark von der relativ freien vertraglichen Ausgestaltung abhängt, wie Informations-, Kontroll- und Entscheidungsrechte auf der Arbeitnehmerseite geregelt sind.

Weiter ist zu unterscheiden, ob die Mitarbeiterkapitalbeteiligung direkt erfolgt oder indirekt über eine Beteiligungsgesellschaft, wie es zum Beispiel bei einem sogenannten „Employee Stock Ownership Plan“ (ESOP) üblich ist. Schließlich sind „Stock Options“ abzugrenzen. Hier erhält der Mitarbeiter eine Option, Anteile in der Zukunft zu einem festgesetzten Preis zu erwerben. Ist bis dahin der Aktienkurs gestiegen, resultiert ein dementsprechender Gewinn. Stock Options sind demnach zunächst keine Mitarbeiterkapitalbeteiligungen im eigentlichen Sinne, da die Beschäftigten *aktuell* keine Anteile am Unternehmen erwerben.

Neben der Rechtsform des Unternehmens und der Form der Mitarbeiterkapitalbeteiligung hängen die mit einer Mitarbeiterkapitalbeteiligung verbundenen kollektiven Einflussmöglichkeiten der Beschäftigten natürlich auch davon ab, in welcher Höhe sie insgesamt am Eigenkapital des Unternehmens beteiligt sind. So unterscheiden sich die kollektiven Einflussmöglichkeiten der Belegschaft einer Aktiengesellschaft je nachdem, ob sich etwa 100%, mehr als 50%, 25% + 1 Aktie (Sperrminorität) oder nur ein sehr kleiner Anteil in der Hand der Beschäftigten befindet.

Insgesamt lässt sich feststellen, dass sehr große Unterschiede darin bestehen, ob Mitarbeiterbeteiligungen tatsächlich zu höheren Partizipationsmöglichkeiten führen (vgl. Ben-Ner/Jones 1995). So können Mitarbeiterbeteiligungen auch so ausgestaltet werden, dass aus ihnen praktisch keine weiterführenden Partizipationsmöglichkeiten über die gesetzlichen Mitbestimmungsrechte hinaus resultieren. Andererseits ist natürlich zu betonen, dass eine Erweiterung der Partizipationsmöglichkeiten von Beschäftigten nicht unbedingt eine Mitarbeiterkapitalbeteiligung voraussetzt. Beispiele wären etwa die Einführung teilautonomer Arbeitsgruppen (Weber 1996) oder die Implementierung partizipationsorientierter Führungsstrategien (vgl. z.B. Pritchard/Kleinbeck/Schmidt 1999). Hier beschränken sich jedoch die Partizipationsmöglichkeiten meist auf die unmittelbare operative Ebene der konkreten Arbeitstätigkeit und weniger auf übergeordnete strategische Unternehmensentscheidungen (z.B. Fusionen, Outsourcing von Unternehmensbereichen, Veränderungen der Rechtsform uvm.). Auch wenn diverse Möglichkeiten bestehen, die durch Mitarbeiterkapitalbeteiligungen von den Beschäftigten erworbenen Eigentümerrechte einzuschränken (siehe oben), so liegt genau in diesen *Eigentümerrechten* der entscheidende Unterschied zwischen Mitarbeiterkapitalbeteiligungen und anderen Formen erweiterter Partizipation.

Im internationalen Vergleich wird deutlich, dass die Beteiligung von Mitarbeitern am Firmenkapital deutlich variiert. Wie Blasi u.a. (2002) zeigen, sind Mitarbeiterkapitalbeteiligungen in den USA sehr viel weiter verbreitet als in den meisten Staaten der Europäischen Union. Im Jahr 2002 waren etwa 23% der Beschäftigten des privatwirtschaftlichen Sektors der USA in irgendeiner Form am Kapital ihres Unternehmens beteiligt. Insgesamt befanden sich ca. 5% des gesamten US-Firmenkapitals in Arbeitnehmerhand. Insbesondere in nicht-

börsennotierten Aktiengesellschaften – in aller Regel mittelständischen Betrieben – ist der Anteil am Gesamtkapital besonders hoch. Vom National Center for Employee Ownership wird eine Liste mit mehr als 700 Firmen geführt, in denen mehr als 50% des Firmenkapitals von den Beschäftigten gehalten wird. Gerade bei Firmennachfolgen hat sich der sogenannte „Employee-Buy-Out“ als eine relativ weit verbreitete Strategie etabliert (Case 2005).

Ein Vergleich mit EU-Daten ist nicht unproblematisch, da sich die vorliegenden Daten aus der Europäischen Union (Hofmann/Holzner 2002; Pendleton u.a. 2001) nicht auf die Anzahl der Mitarbeiter, sondern die Zahl der Unternehmen beziehen. Außerdem wurden nur die Beteiligungen an Aktiengesellschaften berücksichtigt, da nur diese international vergleichbar sind. Hier zeigt sich, dass in der EU nur ca. 5% der Betriebe über Formen der Mitarbeiterkapitalbeteiligung verfügen. Innerhalb der EU ist die Varianz jedoch groß. Während in Großbritannien Mitarbeiterkapitalbeteiligungen relativ weit verbreitet sind (30%), fällt der Anteil in Deutschland (10%) und z.B. in Österreich (3%) erheblich geringer aus. Trotz der problematischen Vergleichbarkeit der Daten lässt sich nach Blasi u.a. (2002) jedoch durchaus die Schlussfolgerung rechtfertigen, dass – zumindest bezogen auf börsen- oder nicht-börsennotierte Aktiengesellschaften – eine Mitarbeiterkapitalbeteiligung in den USA häufiger umgesetzt wird, als in den meisten Ländern der Europäischen Union. Gründe für diesen Sachverhalt sehen Blasi u.a. (2002) vor allem darin, dass die Rechtsform der Aktiengesellschaft in den USA weiter verbreitet ist, dass traditionell eine grundsätzlich andere Kultur des Aktienbesitzes besteht und dass auf Grund anderer sozialpolitischer Rahmenbedingungen Mitarbeiterkapitalbeteiligungen eine wichtige Rolle für die individuelle Altersversorgung spielen. Außerdem stellen Blasi u.a. (2002) fest, dass in Europa Belegschaftsaktien immer noch sehr stark eine Domäne von Großbetrieben sind. Erst langsam entwickelt sich auch hier eine Kapitalbeteiligungskultur im Sektor der Klein- und mittelständischen Betriebe.

Die Beteiligung von Mitarbeitern am Produktivkapital ist sowohl in den USA als auch in den Ländern der EU ein gesellschaftlich relevantes Phänomen, das in Zukunft höchstwahrscheinlich noch an Bedeutung gewinnen wird. Es wurde jedoch auch deutlich, dass sich Formen der Mitarbeiterkapitalbeteiligung sehr stark darin unterscheiden, ob damit tatsächlich stärkere Möglichkeiten der Partizipation an unternehmerischen Entscheidungsprozessen verbunden sind. Nun stellt sich jedoch die Frage, ob die von Unternehmensseite im Zuge von Mitarbeiterkapitalbeteiligungen gehegte Hoffnung, dass sich durch eine Mitarbeiterkapitalbeteiligung sowohl Einstellungen als auch das Verhalten von Arbeitnehmern im Sinne der Unternehmensziele verändern, tatsächlich verwirklichen lassen, wenn die Ausgestaltung der Mitarbeiterkapitalbeteiligung für die Beschäftigten *keine* substanziellen zusätzlichen Partizipationsmöglichkeiten eröffnet.

These 1: Mitarbeiterkapitalbeteiligung führt vor allem dann zu produktivitätsförderlichen arbeitsbezogenen Einstellungen und Verhaltensänderungen, wenn sie mit einem Prozess der Förderung der Partizipation der Beschäftigten verbunden ist.

Im nachfolgenden Abschnitt soll geprüft werden, ob sich für diese These in der aktuelleren Literatur zu den psychologischen Effekten von Mitarbeiterkapitalbeteiligungen Belege finden lassen.

3 Zusammenhänge zwischen Mitarbeiterkapitalbeteiligung, Partizipation und produktivitätsförderlichen Einstellungen und Verhaltensweisen

Betrachtet man zunächst die inzwischen sehr umfangreiche wirtschaftswissenschaftliche Literatur zum Zusammenhang zwischen Mitarbeiterkapitalbeteiligung und Produktivität, so lässt sich zusammenfassend feststellen, dass sich eine Mitarbeiterkapitalbeteiligung zumindest nicht negativ auf die Produktivität des Unternehmens auszuwirken scheint. In den meisten sowohl amerikanischen als auch europäischen Studien finden sich positive Zusammenhänge zwischen dem objektiven Ausmaß der Mitarbeiterkapitalbeteiligung und der Produktivität, auch wenn diese zum Teil relativ gering ausfallen (vgl. etwa die Meta-Analyse über 43 Studien von Doucouliagos 1995; sowie Hübler 1995; Kumbhakar/Dunbar 1993; IAB 2001; Kruse 1992; Möller 2000). Besonders gering werden die Zusammenhänge, wenn a-priori vorhandene strukturelle Unterschiede zwischen Unternehmen mit bzw. ohne Mitarbeiterkapitalbeteiligung kontrolliert werden (Wolf/Zwick 2002). Insgesamt lässt sich jedoch feststellen, dass die Varianz des Zusammenhangs zwischen Mitarbeiterkapitalbeteiligung und Produktivität in den verschiedenen Studien relativ groß ist. Wie Doucouliagos (1995) auf der Basis seiner Meta-Analyse zeigt, könnten die mit der Mitarbeiterkapitalbeteiligung verbundenen Partizipationsmöglichkeiten eine wichtige moderierende Variable sein. In seiner Analyse wird deutlich, dass eine Mitarbeiterkapitalbeteiligung in sogenannten „labor managed firms“ (z.B. Kooperativen etc. mit weit reichender Umsetzung demokratischer Prinzipien) gegenüber „participatory capitalist firms“ (konventionelle Firmen mit Mitarbeiterkapitalbeteiligung) enger an die Produktivität gekoppelt ist. Zu einem ähnlichen Ergebnis kommen auch Kalmi/Pendleton/Poutsma (2005). Basierend auf Daten aus 256 Aktiengesellschaften aus sechs Ländern der Europäischen Union können die Autoren zeigen, dass der Grad der erlebten Partizipationsmöglichkeiten den Zusammenhang zwischen dem objektiven Ausmaß der Mitarbeiterkapitalbeteiligung und Produktivität moderiert. Eine erhöhte Produktivität ist nur dann mit dem Ausmaß der Mitarbeiterkapitalbeteiligung assoziiert, wenn gleichzeitig eine Erhöhung der erlebten Partizipationsmöglichkeiten berichtet werden. Ähnliches gilt auch für den Aspekt der „Breite“ der Mitarbeiterkapitalbeteiligungen. Die produktivitätssteigernden Effekte sind größer, wenn nicht nur eine kleine Gruppe (z.B. Management) in das Kapitalbeteiligungsprogramm eingeschlossen ist, sondern weite Teile der Belegschaft.

Geht man davon aus, dass sich Produktivitätssteigerungen durch Mitarbeiterkapitalbeteiligung vor allem dann einstellen, wenn sie zu psychologischen Einstellungs- und Verhaltensänderungen auf Seiten der Beschäftigten führen, so stellt sich die Frage nach den Mechanismen des Zusammenhangs zwischen einer Mitarbeiterkapitalbeteiligung und produktivitätsförderlichen Einstellungen und Verhaltensweisen. Klein (1987) formuliert in ihrem einflussreichen Artikel hierzu drei Hypothesen:

(1) *Intrinsische Hypothese*: Eigentümerschaft führt praktisch per se zu Einstellungs- und Verhaltensänderungen.

(2) *Instrumentelle Hypothese*: Eigentümerschaft führt zu Einstellungs- und Verhaltensänderungen, wenn durch die Einführung eine stärkere Partizipation und Kontrolle durch die Beschäftigten erlebt wird.

(3) *Extrinsische Hypothese*: Eigentümerschaft führt zu Einstellungs- und Verhaltensänderungen aufgrund externer Anreize (z.B. Gewinnbeteiligung).

Kleins eigene Untersuchung an 2804 Beschäftigten in 37 Unternehmen, die einen „Employee Stock Ownership Plan“ (ESOP) umsetzen, stützt sowohl die instrumentelle als auch die extrinsische Hypothese. Die Beschäftigten berichten dann über eine höhere Zufriedenheit und stärkeres Commitment, wenn sie ein höheres Maß an Partizipation erleben und wenn sie finanziell von der Miteigentümerschaft profitieren. Ähnliche Ergebnisse für Zufriedenheit, Commitment sowie weitere abhängige Variablen wie z.B. Kündigungsabsicht, Job Involvement, wahrgenommene Kongruenz der Ziele von Unternehmen und Arbeitnehmern, kooperatives Verhalten und Arbeitsmotivation finden sich inzwischen in verschiedenen empirischer Untersuchungen (z.B. Buchko 1992a, 1992b; Culpepper/Gamble/Blubaugh 2004; Gamble/Culpepper/Blubaugh 2002; Pendleton u.a. 1998).

Für den Zusammenhang zwischen Mitarbeiterkapitalbeteiligung, Einstellungen zu Arbeit und Organisation und produktivitätsförderlichem Verhalten lässt sich also schlussfolgern: Es liegen empirische Hinweise vor, dass eine Mitarbeiterkapitalbeteiligung nicht in jedem Fall mit positiven Einstellungen bzw. Verhaltensweisen und Produktivitätsvorteilen assoziiert ist. Vielmehr stützen die Befunde die *Komplementaritätsthese* (Ben-Ner/Jones 1995; Kalmi u.a. 2005), die besagt, dass eine Miteigentümerschaft mit ausgeprägten individuellen und/oder kollektiven Partizipationsmöglichkeiten verbunden sein sollte, um entsprechende produktivitätssteigernde Einstellungs- und Verhaltensänderungen zu erreichen. Andererseits besagt die Komplementaritätsthese jedoch auch, dass eine Erweiterung der Partizipationsmöglichkeiten *ohne* Mitarbeiterkapitalbeteiligung ebensowenig produktivitätsförderliche Effekte nach sich ziehen sollte, da hier die Gefahr besteht, dass die partizipierende Belegschaft im Widerspruch zu den Produktivitätsinteressen der Shareholder handeln könnte. Auch diese These wird durch den von Kalmi u.a. (2005) identifizierten Interaktionseffekt zwischen Partizipationsmöglichkeiten und Ausmaß der Mitarbeiterkapitalbeteiligung empirisch gestützt.

An dieser Stelle stellt sich jedoch die Frage, welcher psychologische Mechanismus diesem Zusammenhang zu Grunde liegen könnte. In diesem Beitrag wird die These vertreten, dass ein kapitalbeteiligter Mitarbeiter sich tatsächlich auch als *Miteigentümer* des Unternehmens *erleben* muss, damit die entsprechenden produktivitätsförderlichen Einstellungs- und Verhaltensänderungen resultieren. Für das Verständnis dieses Prozesses kann das Konzept einer „*psychological ownership*“ (PO) von Pierce/Kostova/Dirks (2005) (vgl. auch Pierce/Rubinfeld/Morgan 1991) einen wesentlichen Beitrag leisten.

These 2: Der Effekt von Mitarbeiterkapitalbeteiligung auf produktivitätsförderliche Einstellungen und Verhaltensweisen der Beschäftigten wird vermittelt über das Gefühl der (Mit-)Eigentümerschaft („*psychological ownership*“). Eine zentrale Voraussetzung, dass sich ein solches Gefühl entwickeln kann, ist das Erleben von Partizipation an organisationalen Entscheidungsprozessen und Kontrolle über tätigkeitsbezogene Aspekte.

4 (Mit-)Eigentümerschaft als psychologische Erfahrung

Basierend auf grundlegenden Überlegungen zu einer Psychologie des Besitzes und Eigentums (etwa James 1890; Etzioni 1991; Furby 1987) entwickeln Pierce u.a. (2001) das Konzept einer „*Psychological Ownership*“ (vgl. auch Pierce/Rubinfeld/Morgan 1991). Der Begriff „*Psychological Ownership*“ lässt sich nur unzureichend als „psychologische Eigentümerschaft“ ins Deutsche übersetzen. In „*ownership*“ schwingt unseres Erachtens bereits eine starke Konnotation einer *psychologischen Aneignung* mit, während im deutschen Begriff

der „Eigentümerschaft“ der „objektive“ bzw. juristische Aspekt konnotativ deutlicher im Vordergrund steht.

Pierce u.a. (2001) definieren psychologische Eigentümerschaft als einen psychischen Zustand, bei dem ein materielles oder immaterielles Objekt (z.B. eine Sache, eine soziale Organisation aber etwa auch eine Idee oder Tätigkeit) als „Eigenes“ erlebt wird. Das Individuum findet sich selbst im Objekt wieder und es wird Teil seiner Identität. Dabei ist zu bedenken, dass eine juristische Eigentümerschaft keineswegs eine *notwendige* Bedingung für eine *psychologische* Eigentümerschaft darstellt. Es können also Objekte als „Eigene“ erlebt werden, die einem im juristischen Sinne nicht gehören. Ebenso ist es möglich, dass tatsächliches Eigentum nicht dazu führt, dass auch ein psychologisches Gefühl der Eigentümerschaft erlebt wird. Übertragen auf das Thema der Mitarbeiterkapitalbeteiligung wäre dies etwa dann der Fall, wenn ein Arbeitnehmer Kapitalanteile am Unternehmen hält, dies jedoch nicht dazu führt, dass er sich als Miteigentümer des Unternehmens erlebt, sondern die Kapitalbeteiligung in erster Linie als eine mögliche Form der Finanzanlage unter vielen betrachtet (Pierce u.a. 1991). Was sind jedoch wichtige Voraussetzungen, damit ein Objekt – in unserem Falle ein Unternehmen – als „Eigenes“ erfahren wird? Nach Pierce u.a. (2001) tragen vor allem drei Faktoren zu der Entwicklung eines Gefühls der Eigentümerschaft bei.

- (1) Kenntnisse und Wissen: Das Individuum sollte über Prozeduren und wichtige Aspekte informiert sein, damit sich ein Gefühl des Vertraut-Seins einstellen kann.
- (2) Investition des Selbst: Das Individuum sollte in der Lage sein, eigene Vorstellungen und Ideen aktiv umzusetzen und damit psychische Energie zu investieren.
- (3) Kontrolle: Das Individuum sollte zentrale Aspekte kontrollieren können. Dabei handelt es sich nach Pierce u.a. (2001) um die entscheidende Bedingung für die Entwicklung des Gefühls der Eigentümerschaft. Im Kontext von Unternehmen sollte sich Kontrolle sowohl auf Aspekte der Arbeitstätigkeit selbst, als auch auf Aspekte der organisationalen Rahmenbedingungen beziehen (Pierce/O’Driscoll/Coghlan 2004).

Im Unterschied zu anderen – durchaus ähnlichen – psychologischen Konstrukten wie z.B. *Identifikation* oder *Commitment* beinhaltet ein Gefühl der Eigentümerschaft gegenüber der Organisation nicht nur das Erleben einer Ziel- und Wertekongruenz zwischen Individuum und Organisation sowie spezifische positive Einstellungen gegenüber dem Unternehmen, sondern auch die individuelle Überzeugung, dass mit der Eigentümerschaft *Rechte und Pflichten* verbunden sind. Rechte beziehen sich etwa auf Informationen, (Mit-)Entscheidung und eine angemessenen Beteiligung am Ertrag. Pflichten wären in diesem Zusammenhang z.B. die aktive Übernahme von Risiken und Lasten sowie Einstellungen und Aktivitäten, die dazu beitragen, das Unternehmen langfristig zu schützen und zu fördern.

In verschiedenen Studien konnten positive Effekte eines Gefühls der Eigentümerschaft auf produktivitätsförderliche Einstellungen und Verhaltensweisen identifiziert werden. So resultierte in einer Studie von Vandewalle/van Dyne/Kostova (1995) ein Zusammenhang zwischen psychologischer Eigentümerschaft und Commitment sowie freiwilligem zusätzlichem Engagement (Extra-Rollenverhalten). Diese Untersuchung wurde jedoch nicht in einem betrieblichen Kontext, sondern an 797 Mitgliedern von genossenschaftlich organisierten Studentenwohnheimen in den USA durchgeführt. Ähnliche Befunde finden sich jedoch auch in einer Studie von van Dyne/Pierce (2004) an einer heterogenen Stichprobe bestehend aus 822 Beschäftigten aus einer Vielzahl von Betrieben und Branchen. In dieser Studie zeigten sich signifikante Effekte von psychologischer Eigentümerschaft auf Arbeitszufriedenheit, organisationsbezogenen Selbstwert, Commitment und „Organizational Citizenship Behavior“.

Während die genannten beiden Studien ausschließlich die *Effekte* psychologischer Eigentümerschaft auf Einstellungen und Verhaltensweisen gegenüber der Organisation untersuchen, betrachten die Arbeiten von Pendleton u.a. (1998), Wagner/Parker/Christiansen (2003) sowie Pierce u.a. (2004) auch *Prädiktoren* für das Entstehen von psychologischer Eigentümerschaft. Dabei konnte die These, dass es sich bei Kontrolle bzw. Partizipation um ein wichtiges Korrelat für ein Gefühl der Eigentümerschaft handelt, bestätigt werden. So konnte in der Untersuchung von Pendleton u.a. (1998) an einer Stichprobe bestehend aus 234 Beschäftigten aus einst öffentlichen Bus-Unternehmen nach deren Privatisierung in Form eines „Employee-Buy-Outs“ (mehrheitlich im Besitz der Beschäftigten) folgendes gezeigt werden: Sowohl die Höhe der objektiven Kapitalbeteiligung als auch die individuell erlebten Partizipationsmöglichkeiten haben einen signifikanten Effekt auf das Gefühl der Eigentümerschaft der Beschäftigten. Dieses wiederum korreliert mit Commitment, Zufriedenheit, Kündigungsabsichten (negativ) sowie mit der wahrgenommenen Kongruenz von Unternehmens- und persönlichen Zielen.

Wagner u.a. (2003) untersuchten an 2755 Beschäftigten aus 215 Arbeitsgruppen einer großen amerikanischen Einzelhandelskette die Zusammenhänge zwischen Mitarbeiterkapitalbeteiligung, partizipationsorientiertem Klima innerhalb der Arbeitsgruppe, psychologischer Eigentümerschaft, produktivitätsförderlichem Arbeitsverhalten und Umsatz. Auch hier zeigten sich die erwarteten Zusammenhänge. Sowohl die objektive Ausprägung der Mitarbeiterkapitalbeteiligung als auch des partizipationsorientierten Klimas in der Arbeitsgruppe weisen einen positiven Zusammenhang zu einem Gefühl der Eigentümerschaft auf. Der Effekt des psychologischen Gefühls der Eigentümerschaft auf die Leistung der Arbeitsgruppe wird vermittelt über die Ausprägung produktivitätsförderlicher Verhaltensweisen wie z.B. kostenbewusstes Arbeiten, Anstrengungen innovativ zu sein und das aktive Einholen von relevanten Informationen über Unternehmensfinanzen.

Dass es sich bei Partizipation und Autonomie um wichtige Prädiktoren für ein Gefühl der Eigentümerschaft handelt, bestätigt auch die Untersuchung von Pierce u.a. (2004) an 239 Beschäftigten aus sieben Unternehmen unterschiedlicher Branchen in Neuseeland. Eine geringe technische Routinisierung der Tätigkeit, tätigkeitsbezogene Kontrolle und Partizipation an organisationalen Entscheidungsprozessen korreliert signifikant mit dem Gefühl der Eigentümerschaft sowohl bezüglich der Tätigkeit selbst als auch der Organisation insgesamt.

Auch wenn bisher nur recht wenige empirische Studien vorliegen, die Mitarbeiterkapitalbeteiligung, Kontrolle und Partizipation, psychologische Eigentümerschaft sowie deren psychologischen Konsequenzen auf Seiten der Beschäftigten untersuchen, so lässt sich trotzdem festhalten, dass die vorliegenden Daten sowohl die These 1 als auch die These 2 durchaus stützen. Eine Mitarbeiterkapitalbeteiligung scheint demnach vor allem dann mit positiven und produktivitätsförderlichen psychologischen Effekten auf Seiten der Beschäftigten assoziiert zu sein, wenn sie so ausgestaltet ist, dass damit tatsächlich ein stärkerer individueller oder auch kollektiver Einfluss auf Entscheidungen einhergeht und sich bei den Beschäftigten tatsächlich ein Gefühl entwickeln kann, Miteigentümer des Unternehmens zu sein.

Kritisch sei jedoch an dieser Stelle angemerkt, dass bisher ausschließlich Querschnittstudien vorliegen. Kausale Effekte sind deshalb nicht die einzige Interpretationsmöglichkeit. Zur Klärung der Kausalitätsbeziehungen sind also Studien notwendig, in denen z.B. die Partizipationsmöglichkeiten, das Gefühl der Eigentümerschaft, andere Einstellungen gegenüber Arbeit und Organisation sowie die Produktivität im Verlauf der Einführung von Mitarbeiterkapitalbeteiligung auch in einem Vergleich zu einer Kontrollgruppe ohne Mitarbeiterkapital-

beteiligung erfasst werden. Außerdem stellt sich die Frage, in wie weit die ausschließlich im anglo-amerikanischen Raum durchgeführten Studien zu den psychologischen Effekten von Mitarbeiterkapitalbeteiligungen auf kontinentaleuropäische Verhältnisse übertragbar sind. Kulturspezifische Kontextbedingungen, die eventuell einen Einfluss auf die psychologischen Effekte von Mitarbeiterkapitalbeteiligungen haben könnten, wären z.B. das bestehende System der Altersversorgung, die bereits gesetzlich verankerten Mitbestimmungsrechte oder auch grundsätzliche Einstellungen der Beschäftigten zu Mitarbeiterkapitalbeteiligungen. Außerdem liegen keine Untersuchungen vor, die den Einfluss der Unternehmensgröße und die Höhe des Mitarbeiterkapitalanteils am gesamten Eigenkapital auf das psychologische Erleben von Partizipationsmöglichkeiten, psychologische Eigentümerschaft und arbeits- und organisationsbezogene Einstellungen und Verhaltensweisen detailliert untersuchen. Gerade in Deutschland werden Mitarbeiterkapitalbeteiligungen vor allem von Großunternehmen umgesetzt und die Anteile der Aktien in Mitarbeiterhand überschreiten nur selten eine Marke von 5%. Der Zugewinn an Einflussmöglichkeiten der Beschäftigten ist dementsprechend gering.

5 Mitarbeiterkapitalbeteiligung und organisationale Demokratie: Eine Schlussbetrachtung

Wie ein Überblick über die aktuellere Forschungsliteratur zeigt, sind die im ersten Abschnitt dieses Beitrags beschriebenen Hoffnungen, die mit der Einführung von Mitarbeiterkapitalbeteiligungen verbunden werden, nicht unbegründet. Gleichzeitig wird jedoch auch deutlich, dass die Beteiligung der Beschäftigten am Produktivvermögen so ausgestaltet sein sollte, dass sie mit einer spürbaren Stärkung der individuellen und kollektiven Partizipationsmöglichkeiten der Beschäftigten verbunden ist. Dies scheint eine zentrale Bedingung dafür zu sein, dass das Unternehmen als „Eigenes“ erlebt wird und sich die erhofften positiven einstellungs- und verhaltensbezogenen Effekte bei den Beschäftigten einstellen.

Interessant an der Forschungslandschaft zu dieser Thematik, deren Anfänge bis in die 1970er und 1980er Jahre zurückreicht (z.B. Hammer/Landau/Stern, 1981; Long 1978, Tannenbaum, 1983), ist die Tatsache, dass sie praktisch keine Bezüge herstellt zu einer thematisch benachbarten Forschungstradition, die etwa zeitgleich ihren ersten Höhepunkt erlebte: den Forschungen zur *industriellen* oder *organisationalen Demokratie* (für einen Überblick Heller 1998; Vilmar/Weber 2003; Weber 1999). Dies mag mit dem unterschiedlichen normativen Hintergrund der beiden Forschungstraditionen zusammenhängen. Während die Forschungen zur Mitarbeiterkapitalbeteiligung ursprünglich den Fokus vor allem auf die Frage nach den potenziellen Zusammenhängen zwischen Miteigentümerschaft und Produktivität richtete und damit einen eher ökonomischen Schwerpunkt setzte, fußt die Forschung zur organisationalen Demokratie stärker auf Traditionen, die Fragen nach menschengerechter Gestaltung von Arbeit und Organisationen in den Vordergrund stellen. Dabei spielte die formale Eigentümerschaft am Unternehmen eine eher nachrangige Rolle. So konzentrierte sich die Forschung stark auf die Untersuchung der „shop-floor“-Ebene, wie z.B. teilautonome Arbeitsgruppen (z.B. Emery/Thorsrud 1982) oder Maßnahmen der betrieblichen Mitbestimmung, auch unter einer international vergleichenden Perspektive (IDE-International Research Group 1981; 1993).

Eine Integration der beiden Forschungsstränge könnte jedoch gewinnbringend sein, da trotz der unterschiedlichen Perspektiven zum Teil ähnliche Ergebnisse zu den Effekten

resultieren: Wie aus den vorangegangenen Abschnitten deutlich wurde, identifiziert die Forschung zu den psychologischen Effekten von Mitarbeiterkapitalbeteiligung „Partizipation“ als wichtiges Bindeglied zwischen formaler Beteiligung und Produktivität. Gerade zum Verständnis von Partizipation in Organisationen, deren Antezedentien, Konsequenzen – aber auch deren Barrieren – leisten die theoretischen und empirischen Arbeiten zur organisationalen Demokratie wichtige Beiträge (etwa Heller/Pusic/Strauss/Wilpert 1998). Hiervon könnte die Forschung zu Mitarbeiterkapitalbeteiligungen profitieren. Ähnliches gilt auch mit Blick auf potenzielle psychologische Effekte von demokratischer Beteiligung und Partizipation über die Entwicklung produktivitätsförderlicher Einstellungen und Verhaltensweisen hinaus. Zu nennen wären hier etwa die Ergebnisse der Studien von Weber/Iwanowa/Schmid/Unterrainer (2005) zum Zusammenhang zwischen der Ausprägung der organisationalen Demokratie im Unternehmen und sozialen, demokratieförderlichen Handlungsorientierungen der Beschäftigten. In dieser Studie wurden an einer Stichprobe bestehend aus 631 Beschäftigten aus 37 Unternehmen in Deutschland, Österreich und Norditalien mit unterschiedlichem objektivem Partizipationsgrad (z.B. konventionell-hierarchische Unternehmen, Belegschaftsunternehmen, Genossenschaften, demokratische Reformunternehmen etc.) ein Einfluss der subjektiv erlebten Partizipationsmöglichkeiten auf die soziomoralische Atmosphäre im Betrieb, das organisationale Commitment der Beschäftigten, deren prosozialen Handlungsbereitschaften, sowie ihrer auch über das Arbeitsleben hinaus gehenden gemeinwesenbezogenen Wertorientierungen identifiziert. Hier wird deutlich, dass Mitarbeiterkapitalbeteiligungen unter entsprechender Ausgestaltung eventuell sehr viel weitreichendere gesellschaftlich relevante Effekte nachsichziehen könnte als eine reine Steigerung der Unternehmensproduktivität. Auf der anderen Seite könnte die Forschungsperspektive zur organisationalen Demokratie, wie sie z.B. von der beschriebenen Studie von Weber/Iwanowa/Schmid/Unterrainer (2005) repräsentiert wird, von der Forschungstradition zur Mitarbeiterkapitalbeteiligung profitieren, in dem sie etwa ökonomische Parameter sowie eine stärkere Differenzierung zwischen den *objektiven* Beteiligungsformen (z.B. Belegschaftaktie, Genossenschaftsanteile, demokratische Strukturen ohne Beteiligung am Eigenkapital, Höhe der Anteile in Belegschaftshand etc.) integriert und potenzielle Unterschiede hinsichtlich der zu erwartenden psychologischen und produktivitätsrelevanten Effekten aufzeigt.

Abschließend sei noch auf Folgendes hingewiesen: In der post-tayloristischen, flexibilisierten Arbeitswelt wird die von den Arbeitswissenschaften seit Jahrzehnten postulierte – und empirisch vielfach bestätigte – zentrale Rolle von Handlungsspielräumen („job control“) für das Wohlbefinden, die Produktivität und die Kompetenzentwicklung der Beschäftigten von Unternehmern, Managern und Personalverantwortlichen weit gehend akzeptiert. Moderne Managementkonzepte *gewähren* jedoch nicht nur Autonomie, sondern fordern sie sogar im Sinne eines eigenständigen, eigeninitiativen Handelns von ihren Beschäftigten ein. Die Beschäftigten sollen Denken und Handeln *als ob* sie Unternehmer wären, was sich z.B. in dem Kunstwort „Intrapreneur“ widerspiegelt. Verschiedene Autoren (z.B. Moldaschl 2001; Sichler 2003; Vieth 1995) argumentieren jedoch, dass es sich dabei um eine höchst ambivalente Entwicklung handelt. Problematisch könnte dies vor allem dann sein, wenn aufgabenbezogene Spielräume zwar hoch sind, gleichzeitig jedoch subtile Formen der Kontrolle implementiert oder der Arbeitnehmer zur „Selbst“-Kontrolle und zur Übernahme von Risiken im Sinne der These vom „Arbeitskraftunternehmer“ (Pongratz/Voß 2003) gezwungen wird. Nach Moldaschl (2001) laufen diese Entwicklungen Gefahr, Widersprüche zu produzieren zwischen aufgabenbezogenen Handlungsspielräumen und einem gleichzeitig verringerten

Einfluss auf die organisationalen Rahmenbedingungen der Arbeit. Oder anders ausgedrückt: Im Alltag denken und Handeln wie ein Unternehmer, aber ohne über dessen Macht zu verfügen, organisationale Ziele, Strategien und Praktiken im eigenen Interesse zu gestalten. Eine (Mit-)Eigentümerschaft durch die Beschäftigten, die so ausgestaltet ist, dass sich der Einfluss der Beschäftigten auf die organisationalen Ziele, Strategien und Praktiken tatsächlich erhöht, könnte ein Weg sein, in sich stimmigere Konstellationen von Anforderungen, Pflichten, Rechten, Interessen und Einfluss unter flexibilisierten Bedingungen zu erzeugen.

Literatur

- Arbeitsgemeinschaft Partnerschaft in der Wirtschaft (2005): Beteiligungsformen. [www-Dokument] URL: <http://www.agpev.de> [02.02.2006]
- Bayerisches Staatsministerium für Arbeit und Sozialordnung, Familie und Frauen (2002): Fit durch Mitarbeiterkapitalbeteiligung - Eine Informationsschrift für Arbeitgeber und Mitarbeiter. München
- Ben-Ner, Avner, Derek C. Jones (1995): Employee participation, ownership, and productivity: A theoretical framework; in: *Industrial Relations* 34, 532-554
- Blasi, Joseph, Douglas Kruse, James Sesil, Maya Kroumova (2003): An assessment of employee ownership in the United States with implications for the EU; in: *International Journal of Human Resource Management* 14, 893-919
- Brenk-Keller, Sibylle (1997): Die Beteiligung der Mitarbeiter am Produktivkapital - konzeptionelle Entwicklung und praktische Ausgestaltung (unveröffentlichte Dissertation). Institut für Wirtschaftspolitik und Wirtschaftsforschung der Universität Karlsruhe
- Buchko, Aaron A. (1992a): Effects of employee ownership on employee attitudes: A test of three theoretical perspectives; in: *Work and Occupations* 19, 59-78
- Buchko, Aaron A. (1992b): Employee ownership, attitudes, and turnover: An empirical assessment; in: *Human Relations* 45, 711-733
- Case, John (2005): The ultimate employee buy-in; in: *Inc.* 27(12), 107-116
- Culpepper, Robert A., John E. Gamble, Meg G. Blubaugh (2004): Employee stock ownership plans and three-component commitment; in: *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 77, 155-170
- DGB-Bundesvorstand (Hg.) (1998): Vermögenspolitik in Arbeitnehmerhand zwischen Abgang und Neubeginn. Düsseldorf
- Doucouliafos, Chris (1995): Worker participation and productivity in labor-managed and participatory capitalist firms: A meta-analysis; in: *Industrial and Labor Relations Review* 49, 58-77
- Eisenhardt, Kathleen M. (1989): Agency theory: An assessment and review; in: *Academy of Management Review* 14, 57-74
- Emery, Frederick, Einar Thorsrud (1982): Industrielle Demokratie. Bern
- Etzioni, Amitai (1991): The socio-economics of property; in: *Journal of Social Behavior and Personality* 6, 465-468
- European Commission (1991): The promotion of employee participation in profits and enterprise results, *Social Europe*, Supplement 3/91. Luxembourg
- Furby, Lita (1978): Possession in humans. An exploratory study of its meaning and motivation; in: *Social Behavior and Personality* 6, 49-65
- Gamble, John E., Robert Culpepper, Meg G. Blubaugh (2002): ESOPs and employee attitudes: The importance of empowerment and financial value; in: *Personnel Review* 31, 9-26
- Hammer, Tove H., Jaqueline C. Landau, Robert N. Stern (1981): Absenteeism when workers have a voice: The case of employee ownership; in: *Journal of Applied Psychology* 66, 561-573
- Havighorst, Frank, Susanne Gesa Müller (2003): Mitarbeiterkapitalbeteiligung. Analyse und Handlungsempfehlung. Frankfurt

- Heller, Frank (1998): Influence at work: A 25-year program of research; in: *Human Relations* 51, 1425-1456
- Heller, Frank, Eugen Pusic, George Strauss, Bernhard Wilpert (1998): *Organizational participation. Myth and reality*. Oxford
- Hübler, Olaf (1995): Produktivitätssteigerung durch Mitarbeiterbeteiligung in Partnerschaftsunternehmen?; in: *Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung* 28, 2, 214-22
- Hofmann, Herbert, Christian Holzner (2002): Mitarbeiterkapitalbeteiligung - ein internationaler Vergleich; in: *ifo-Schnelldienst* 12/2002, 7-13
- IAB (2001): Mitarbeiterbeteiligung - ein Weg zu höherer Produktivität; in: *IAB-Kurzbericht Ausgabe Nr. 9 / 30.05.2001*, 1-6.
- IDE-International Research Group (1981): *Industrial democracy in Europe*. London
- IDE-International Research Group (1993): *Industrial democracy in Europe revisited*. London
- James, William (1890): *The principles of psychology*. New York
- Kalmi, Panu, Andrew Pendleton, Erik Poutsma (2005): Financial participation and performance in Europe; in: *Human Resource Management Journal* 15, 4, 54-67
- Klein, Katherine J. (1987): Employee stock ownership and employee attitudes: A test of three models; in: *Journal of Applied Psychology* 72, 319-332
- Kraft, Gerhard, Manfred Jäger, Anja Dreiling (2003): *Abwehrmaßnahmen gegen feindliche Übernahmen im Spiegel rechtspolitischer Diskussion und ökonomischer Sinnhaftigkeit*. Halle (Saale)
- Kruse, Douglas L. (1992): Profit sharing and productivity. Microeconomic evidence from the United States; in: *Economic Journal* 102, 24-36
- Kumbhakar, Subal C., Amy E. Dunbar (1993): The elusive ESOP - productivity link. Evidence from U.S. firm-level data; in: *Journal of Public Economics* 52, 273-283.
- Leitsmüller, Heinz, Ruth Naderer (2001): *Mitarbeiterbeteiligung. Motive - Modelle - Risiken - Tipps*. Wien
- Long, Richard J. (1978): The relative effects of share ownership vs. Control on job attitudes in an employee owned company; in: *Human Relations* 31, 753-763
- Moldaschl, Manfred (2001): *Herrschaft durch Autonomie - Dezentralisierung und widersprüchliche Arbeitsanforderungen*; in: Burkart Lutz (Hg.): *Entwicklungsperspektiven von Arbeit*. Berlin, 132-164
- Möller, Iris (2000): Produktivitätswirkung von Mitarbeiterbeteiligung; in: *Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung* 33, 4, 565-582
- Notz, Gisela, Klaus-Dieter Heß, Ulrich Buchholz, Theo Bühler (Hg.) (1991): *Selbstverwaltung in der Wirtschaft: Alte Illusion oder neue Hoffnung*. Köln
- Pendleton, Andrew, Erik Poutsma, Jos van Ommeren, Chris Brewster (2001): *Employee share ownership and profit-sharing in the European Union*. Dublin
- Pendleton, Andrew, Nicholas Wilson, Mike Wright (1998): The perception and effects of share ownership: Empirical evidence from employee buy-outs; in: *British Journal of Industrial Relations* 36, 99-132
- Picot, Arnold, Helmut Dietl, Egon Franck (1997): *Organisation - Eine ökonomische Perspektive*. Stuttgart
- Pierce, Jon L., Tatiana Kostova, Kurt T. Dirks (2001): Towards a theory of psychological ownership in organizations; in: *Academy of Management Review* 26, 298-310
- Pierce, Jon L., Micheal O'Driscoll, Anne-Marie Coghlan (2004): Work environment structure and psychological ownership: The mediating effects of control; in: *Journal of Social Psychology* 144, 507-534
- Pierce, Jon L., Stephen A. Rubenfeld, Susan Morgan (1991): Employee ownership: A conceptual model of process and effects; in: *Academy of Management Review* 16, 121-144
- Rosen, Corey, John Case, Martin Staubus (2005): Every employee an owner. [Really.]; in: *Harvard Business Review* 83,6,122-130
- Pongratz, Hans J., G. Günter Voß (2003): *Arbeitskraftunternehmer. Erwerbsorientierungen in entgrenzten Arbeitsformen*. Berlin

- Pritchard, Robert D., Uwe Kleinbeck, Klaus-Helmut Schmidt (1999). Das Management-System PPM. Durch Mitarbeiterbeteiligung zu höherer Produktivität. München
- Rousseau, Denise M., Zippi Shperling (2003): Pieces of action: Ownership and the changing employment relationship; in: *Academy of Management Review* 28, 553-570
- Sichler, Ralph (2003): Neue Arbeitswelt und Autonomie. Aspekte menschlicher Selbstbestimmung im flexibilisierten Kapitalismus; in: Andrea Birbaumer, Gerald Steinhardt (Hg.): *Der flexibilisierte Mensch. Subjektivität und Solidarität im Wandel*. Heidelberg, 139-149
- Tannenbaum, Arnold S. (1983): Employee owned companies; in: *Research in Organizational Behaviour*, 5, 235-265
- Van Dyne, Linn, Jon L. Pierce (2004): Psychological ownership and feelings of possession: Three field studies predicting employee attitudes and organizational citizenship behaviour; in: *Journal of Organizational Behavior* 25, 439-459
- Vandewalle, Don, Linn Van Dyne, Tatiana Kostova (1995): Psychological ownership: An empirical examination of its consequences; in: *Group & Organization Management* 20, 210-226
- Vieth, Peter (1995): Kontrollierte Autonomie. Neue Herausforderungen für die Arbeitspsychologie. Kröning
- Vilmar, Fritz, Wolfgang G. Weber (2004): Demokratisierung und Humanisierung der Arbeit; in: Wolfgang G. Weber, Pier-Paolo Pasqualoni, Christian Burtscher (Hg.): *Wirtschaft, Demokratie und soziale Verantwortung*. Göttingen, 105-143
- Wagner, Stephen H., Christopher P. Parker, Neil D. Christiansen (2003): Employees that think and act like owners: Effects of ownership beliefs and behaviors on organizational effectiveness; in: *Personnel Psychology* 56, 847-871
- Weber, Wolfgang G. (1996). *Analyse von Gruppenarbeit. Kollektive Handlungsregulation in soziotechnischen Systemen*. Bern
- Weber, Wolfgang G. (1999): Organisationale Demokratie - Anregungen für innovative Arbeitsformen jenseits bloßer Partizipation; in: *Zeitschrift für Arbeitswissenschaft* 53, 270-280
- Weber, Wolfgang G., Anna Iwanowa, Birgit E. Schmid, Christine Unterrainer (2005): Demokratische Strukturmerkmale und soziomoralische Atmosphäre im Unternehmen. Vortrag auf der 4. Tagung der Fachgruppe Arbeits- und Organisationspsychologie der Deutschen Gesellschaft für Psychologie, Bonn, 20.09.2005
- Wolf, Elke, Thomas Zwick, (2002): Produktivitätswirkung von Mitarbeiterbeteiligung: Der Einfluss von unbeobachteter Heterogenität; in: *Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung* 35, 1, 123-132

Anschrift des Verfassers:

Dr. Thomas Höge
Leopold-Franzens-Universität Innsbruck
Institut für Psychologie
Innrain 52
A-6020 Innsbruck (Österreich)
E-Mail: Thomas.Hoegel@uibk.ac.at

Schlagwörter: industrielle Beziehungen, Mitarbeiterkapitalbeteiligung, Partizipation, Psychologie, Organisationsentwicklung